

BİLGİ YÖNETİMİ

Osman YAZICIOĞLU*, Kemal VAROL*, Oğuz BORAT*

Geliş: 14.12.2011 Kabul: 02.03.2012

ÖZET

Bilgi yönetimi yeni bir disiplin olarak yirmi yıllık bir geçmişe sahiptir. Bilgi yönetimini kavramak için önce bilgi kavramının anlaşılması gereklidir. Bilgi yönetiminin tanımlanmasında güçlü bir genel uzlaşma mevcut değildir. Genellikle iki çeşit bilgi vardır. Örtülü bilgi insanların beyinde depolankmaktadır. Açık bilgi ise insan beyinden başka belgelerde ve diğer biçimlerde bulunabilmektedir.

Anahtar kelimeler: bilgi yönetimi, veri, enformasyon, bilgi, beceri, yetkinli, açık bilgi, örtülü bilgi.

CONSIDERATIONS ON KNOWLEDGE MANAGEMENT

ABSTRACT

Knowledge management has been around for twenty years, in terms of its growth as a discipline. In order to comprehend knowledge management, it is necessary to first understand the concept of knowledge. This article provides a brief history of knowledge management. There is no strong consensus over what constitutes a good definition of knowledge management is addressed. In general there are two types of knowledge; tacit knowledge and explicit knowledge. Tacit knowledge is that stored in the brain of a person. Explicit knowledge is that contained in documents or other forms of storage other than the human brain.

Keywords: Knowledge management, data, information, knowledge, skills, competence, explicit knowledge, tacit knowledge.

**İstanbul Ticaret Üniversitesi, Mühendislik ve Tasarım Fakültesi, Küçükyalı, 34840 İSTANBU,*
oyazicioglu@iticu.edu.tr, oborat@iticu.edu.tr, kvarol@iticu.edu.tr

1. GİRİŞ

Özellikle 1980 li yillardan itibaren teknolojik yenilikler hızlı değişime yol açmaktadır. Birey, grup ve örgüt seviyesinde bilgi ağları hızlı bağlantılar kurulmasını sağlamaktadır. Küreselleşme sosyal ve kültürel düzenlemeler üzerinde coğrafi sınırların ortadan kalktığı ve insanların daha çok katıldığı sosyal süreç olarak tanımlanmaktadır.

Ekonomik anlamda küreselleşme, ülkeler arasında mal, hizmet, sermaye ve teknik bilgi transfer hızı artmasıyla bağımlılığı karşılıklı artırmaktadır. Böylece finans, nitelikli emek, mal ve hizmet boyutlarında küreselleşme ortaya çıkmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde nitelikli emek üzerindeki engeller kaldırılırken bilginin özünü henüz kavramamış vesayet rejimlerinde değişime karşı beyhude uğraşlar görülmektedir. Yeni yapılanma dönemde ilgili olarak sanayi ötesi toplum, bilgi toplumu ve kapitalist ötesi toplum terimleri kullanılmaktadır.

Bilgi toplumunda eğitim en önemli mesele haline gelmiştir. Ekonomik gücünü gereksiz savunma harcamalarına ayıran ülkelerde refah düzeyinin artması engellenmekte bireylerin temel ihtiyaçları karşılanamamaktadır. Birkaç yıl içinde moda geçen silahlar ülkeleri eski eserler müzesine dönüştürmektedir. Bir kısmı saflik olarak görse de bunun çıkar amacıyla sürdürdügü düşününenler az değildir. Yolsuzlukları sansürle ve kültür değerlerini kullanarak örtmek isteyenlerin rolü öne çıktıgı ve vitrinde görülenlerin bunları başarabilecek zekâ düzeyinde olmadıkları bile belirtilmektedir. Kişiiksiz veya niteliksiz veya onursuz insanlar her toplumda bulunabilmekte ve yoksullğun artmasında bunlar kullanılmaktadır.

Günümüz ekonomisinde bilgi yönetme yeteneğinin önemi artmaktadır. Rekabet etmek için bilgi üretme ve yayma daha önemli faktörler olmaktadır. İleri teknoloji gerektiren malların üretimi için daha çok örtülü bilgi gerekliliği olmaktadır. Otomotivde kullanılan yanma testi gibi bazı testlerden geçebilen tekstil ürünlerinin değeri diğer ürünlerin birkaç katı olabilmektedir. Bir kg domates tohumu ile birkaç tır domates satın alınabilmektedir.

Bilgi toplumuna geçerken e-devlet kavramı önem kazanmaktadır. ABD, Japonya, Avrupa Birliği e-devlet uygulamasına geçmekte hızlı davrandılar. Türkiye'de merkezi yapıda denetim dışlıklarla alışmış hatta ödemediği vergi için bile vergi iadesi almakta sıkılmayan az sayıda fakat çok etkili bir grubun engellemeleri süreci yavaşlatmakla birlikle e-devlete geçiş için önemli gelişmeler görülmektedir. Singapur'da 150 den fazla kamu hizmetinin elektronik ortamda vatandaş sunulduğu bilinmektedir.

2. BİLGİ

Günümüz ekonomisinde bilgi yönetme yeteneğinin önemi artmaktadır. Rekabette bilgi üretme ve yayma daha önemli bir faktör olmaktadır. Özellikle ileri teknoloji ürünleri için daha çok bilgi ve yüksek hareketli çalışanların örtülü bilgisi değerli hammadde gibi önemlidir. Bilgi (knowledge), hammadde veya entelektüel sermaye olarak görülmesine karşın bazı paradoksal karakteristiklere sahiptir.

Bilginin karakteristikleri aşağıda verilmektedir.

1. Bilgi kullanılmakla tükenmez. Hammadde kullanıldıkça tükenir.
2. Bilgi transfer edilmekle kaybolmaz.
3. Bilgi mebzul olmakla birlikte sadece az bir kısmının kullanılabilme yeteneği vardır.
4. Bilgi örgütlerin çoğunda akşam olmadan dışarı çıkar. Bilginin elde edilmesi emek ve masraf gerektirdiğinden yabancıların eline geçmesi istenmemektedir.

Internet sınırsız bilgi kaynaklarının herkes tarafından kullanılabilmesini sağlar. Uzmanlar sanayi çağının yerini bilgi çağının alacağını belirtmektedir.

1965 yılında endüstriyel ülkelere işçilerin yarısı doğrudan veya dolaylı olarak imalat sektöründe bulunuyordu. Bugün bu oran %20'ye düşmüştür.

Emek yoğun imalat (labor intensive) ucuz ve büyük havuzlarda, homojen işçilik ve hiyerarşik yönetim bilgi esaslı örgütlenmelere yol açtı. Belirli alanlarda uzmanlık istenmektedir. Ortak çalışma ile uzmanlaşan bireyler daha fazla üretim yapabilmektedir. Maddi hayatı uzmanlık verimi artırmaktadır.

Örgütsel hiyerarşi, bilgi çalışmalarını bir kenara koymaktadır. Bir firmanın sürdürülebilir (sustainable) ilerlemesi beraberce ne bildiği, bildiğini hangi verimde kullandığı, yeni bilgiyi hangi hızla derleyip kullandığı ile ilgili olmaktadır. Üretimin sürdürülebilir olması önemlidir. Toprağa fazla gübre atılması veya aşırı sulama verimi yükseltir. Ancak 2–3 yıl sonra verim aniden düşer dolayısıyla sürdürülebilir verim artışı elde edilemez.

Bilgi çağında bir örgüt öğrenir, hatırlar ve en iyi mevcut enformasyon bilgi ve know-how ile hareket eder. Tüm bu gelişmeler bir şirketin bilgi temelinde kültür ve paylaşma için sistematik bir yaklaşımın gerekliliğini gösterir. İnsanlar geçerli ve değerli dersleri ve en iyi uygulamaları öğrenmelidir. Günümüz rekabetçi ortamında şirketler geçmişteki hataları öğrenmek ve tekerlegi her defasında yeniden keşfetmemek durumundadır. Örgütsel bilgi bireysel bilginin yerini almaz ancak bilgiyi daha uyumlu, daha kuvvetli ve daha yaygın kullanılabılır hale getirerek tamamlar. Bilgi yönetimi örgütün bilgi temelinin tam kullanılmasını, bireysel beceri, uzmanlık, düşünce, yenilik ve daha verimli ve etkin bir örgüt için bu tavsiyeleri birleştiren sistematik bir yaklaşımı temsil etmektedir. CEO lar mevcut bilginin ancak %20 kadarını kullanıldıklarını belirtmektedir. Bilgi yönetimi önceleri bir örgütün en iyi pratikleri yeniden kullanması, daha hızlı çalışması, bir projeden diğerine geçerken masraflı tekrarları azaltması için bilgi yönetme elde etme, yaymada sistematik yaklaşımı ifade etmektedir.

Bilgi yönetiminde genellikle ‘atılanları toplayıp sakla ilerde yararlı olabilir’ görüşü vardır. Birçok belge karmaşık arama motorları gerektirir. Oldukça büyük ölçekli bilgi yönetimi sistemleri inşa edilmesi gerekmektedir. Bilgi yönetimi çözümleri bilgi elde etme, depolama, yayma ve açık bilginin öğrenilen dersler ve en iyi pratikler olarak tasviri için çok başarılıdır. Diğer taraftan entelektüel sermaye yönetiminde (ICM) bilgi örgütü iş değeri sağlar ve entelektüel sermayeyi işaret eder. Entelektüel sermayenin bir kısmı patent gibi kolayca görülebilir. Ancak entelektüel sermayenin çoğu know-how, know-why, deneyim ve uzmanlık gibi az sayıda insanın beyنinde saklı bulunduğuundan kolay görülmez. Entelektüel sermaye bir örgütün kayıtlı

enformasyonudur. Böyle enformasyon verimli değildir. Özellikle büyük ve dağılmış örgütlerde kaybolur. Varlıklar gelecekte değer ve nakit akışı gibi yararlı olacak bir talep hakkı verir. Soyut (intangible) varlıklar gelecekte yarar sağlayabilecek varlıklardır. Bilgi değerleri, entelektüel sermaye ve soyut varlıklar için genellikle ekonomi kaynaklarında knowledge assets, yönetimde intellectual capital ve muhasebede intangibles terimleri kullanılmaktadır.

Entelektüel sermaye yönetimi, içeriğinin kısa olmasına karakterize edilebilir. Çünkü içeriğifiltrelenmiş ve değerlendirilmiştir. Entelektüel sermaye yönetimi bir kişinin gerçek düşüncesini, kavramsal enformasyon, kanaat, kıssa ve uygulanabilir bilgi ve know-how şeklinde ifade etmek eğilimindedir. Çabalar az masraflıdır. Birey, grup ve örgüt düzeyindedir. Sistem inşası yerine öğrenme odaklıdır.

2.1. Felsefede Bilgi

Felsefede bilgi bilen ve bilinen olmak üzere iki ana unsura ayrılır. Bu iki unsur arasında bir bağ olduğu kabul edilir. Bunlardan özne bilendir. Nesne bilinendir. İnsan özne olarak bilendir ve bilmek isteyen bir varlıktır. Aktif bir tavır sergileyen özne bir nesneye yönelik o nesneyi kendisine konu yapabilir. İnsan bilgi elde etmede aktif olmakla birlikte kendi kendisini de bilgiye konu yapabilir. Nesne öznenin bilme etkinliğinde kendisine yönelik edilgen durumdaki varlıktır. Buna göre bilgi özne ile nesne arasında kurulan bağdan oluşur. Bilginin ortaya çıkabilmesi için insanın bilgi konusuna yönelmesi gereklidir. Yönelme olmadan bilginin ortaya çıkması mümkün değildir. İnsan kararlı bir biçimde belirli bir nesneye yönelik ondan bazı izlenimler edinir. Bu izlenimler zihinsel faaliyetle işleme tabi tutulur ve soyutlanarak kavramlara ulaşılır. Sonra kavramlar arasında ilişki kurularak yargılar oluşturulur. Bir yargıdan başka bir yargıya geçerek çıkarımlar yapılır. Böylece bilgi elde edilmiş olur. Tüm bunlardan hareketle bilginin elemanları şöyle sıralanabilir; özne, nesne, öznenin duyularla elde ettiği duyu verileri, onların soyutlanmasıyla elde edilen kavramlar, kavramlardan kurulan yargılar.

Bilgi çeşitleri aşağıda açıklanmaktadır.

1. **Gündelik bilgi:** Gündelik yaşamdaki ihtiyaçların kısa ve pratik yoldan karşılanması. Havanın bulutlu olmasından yağmur yağacağı tahmininde bulunulması böyle bir bilgidir.
2. **Teknik bilgi:** Tabiatta var olan nesneleri yaşamda kullanım değeri olan araç ve gereçlere dönüştürme etkinliklerine karşılık gelmektedir. Bilimde amaç kuramsal ve teknolojide amaç pratiktir. Bilim teknolojiyi doğurur ve teknolojik gelişmelerde bilim için yeni alanlar açar.
3. **Sanat bilgisi:** İnsanın çevresindeki olaylar ya da nesneler karşısındaki duygulanmalarının değişik biçimlerde ifade edilmesi ile ortaya çıkan bilgidir. Sanatçının kullandığı ifade araçları birbirinden farklıdır. Ses, renk ve çeşitli malzemeler sanatın ifade edilmesinde kullanılabilir.

4. **Dini bilgi:** Mutlak varlığa ve onun mutlak vahiy (divine inspiration) ile bildirdiklerine dayanan sisteme din denir. Evrenin yaratılışı, insanların nereden gelip nereye gittiği ile ilgili sorular sadece teoloji ve felsefenin konusudur. Bilim bunları araştıracak araçlara sahip bulunmamaktadır. Mevlana (1207–1273), Pascal (1623–1662) ve Goethe (1749–1832) gibi çokları bu konularda peygamberlerin mesajlarını esas olarak almaktadır.
5. **Bilimsel bilgi:** İnsan kendini ve içinde yaşadığı dünyayı anlamak bilmek için büyük bir merak duyar. İşte bilimsel bilgi insanın çevresinde olup bitenleri anlama, bilme ve açıklama isteğinden doğar. Bundan dolayı insan varlığının içinde yaşadığı dünya hakkında bir yöntem kullanarak elde ettiği objektif bilgiye bilimsel bilgi denir.

Bilimsel bilginin özellikleri aşağıda sıralanmaktadır:

- 1.Bilimsel bilgi genelleyici bilgidir: bilim tek tek olayları açıklamaz, olguları açıklar. Olgular her yerde kendi koşullarına göre gelişse de genel kurallar içinde oluşurlar. Örneğin kültürle ilgili açıklamalar tüm kültürleri kapsayacak niteliktir.
- 2.Bilimsel bilgi evrenseldir. Yaşamla doğrudan ilgili olduğundan hayatın kendisi için olduğu gibi aynı zamanda herkes için olur, herkesi ilgilendirir.
- 3.Bilimsel bilgi akla dayalıdır. Bilimsel araştırmalarda bulgular birbirileyle çelişen değil birbirini doğuran sonuçlar etkinliği olduğundan rasyonellik ilkesine de uygun düşmektedir. Bir hipotezin test edilmesinde gözlem ve sonuçlara başvurulur. Gözlem ve sonuçlar mantıksaldır ve birbirileyle çelişmemektedir.
- 4.Bilimsel bilgi nesneldir. Bilimsel bilgiler bilim adamlarının kendi kişisel özelliklerinden, inançlarından ve değerlerinden bağımsızdır. Bilimsel bilgide nesnellik denildiğinde gerçeklerin ve olguların istenildiği gibi değil olduğu gibi yansıtıldığı anlaşılmalıdır.
- 5.Bilimsel bilgi kesindir. Bilimsel yasalar gözlem ve deneylerle doğrulanırlar. $2+2=4$ gibi bir kesinlik değildir. Bilimsel bilgi vahiy değildir. Bilimsel bilginin yanlış olduğu sonradan ortaya çıkabilir. Bilimsel önermeler deney ve gözlemler sonucunda doğrulanmadıkları sürece kesinlik kazanmazlar. Bu kesinlik matematikteki gibi değildir, belirli koşullar altında kesindir. Yanlışlık ortaya çıkmadığı sürece doğru kabul edilir.
- 6.Bilimsel bilgi tekrarlanabilir.
- 7.Bilimsel bilgi birikimli olarak ilerler.

Bilgi yönetiminde kullanılan bazı terimler aşağıda açıklanmaktadır.

Bilgi felsefesi (epistemoloji): Bilgimizin kaynağını, sınırlarını kısacası bilgimizin temel özelliklerini irdeler. İrdelediği bilgi insan bilgisidir, insanın ürettiği bilgidir.

Buna göre bilgi felsefesinin ele aldığı konu bilginin genel olarak ne olduğu ve bu bilginin hangi yollardan elde edildiğidir. Bu bakımdan epistemolojinin bilen ile bilinen arasındaki bağın ne şekilde kurulduğunu inceleyen disiplin olduğu söylenebilir.

Bilginin imkânı, bilginin doğruluğu, doğru bilginin ölçütleri, bilginin kaynağı ve bilginin sınırları konusunda yapılan araştırmalar bilgi kuramının ortayamasına ortam hazırlamıştır. Bilgi kuramının temel kavramları şunlardır:

1. Bilinç; akıl, irade sahibi olan bireyde vardır.
2. Bilinen; öznenin bilme etkinliğinde kendisine yöneldiği pasif durumda varlıklardır.
3. Bilgi; bilen ile bilinen arasındaki ilişkiden doğan ürüne denir.
4. Doğruluk; bilginin bilgisi edinilen şeyle uygunluğunu dile getirir. Buna göre doğruluk algılar, kavramlar, bilimsel kuramlarla nesnel gerçeklik arasındaki uygunluktur. Doğruluk yalnızca bilginin niteliğidir.
5. Gerçeklik; söylenen şeyin, iddianın konusu olan şeydir ve dış dünyada yani nesnel dünyada bulunur. İnsanın bilme eyleminden kendisine yönelik olduğu varlığın bir özelliğiidir. Her düşünülen ve zihinde olan şey gerçeklik değildir. Gerçeklik varlığın bir özelliğiidir. Buna göre deniz kızı (mitoloji), Zümrüdüanka kuşu için gerçeklik yoktur. Bu anlamda cismin doğruluğundan söz edilemez. Gerçeklik düşünceden ve bilen insandan bağımsız olarak var olan her şeyi gösterir.

Bilimin Gelişmesi: Orta Çağda Avrupa'da duraklama, İslam dünyasında ise ilerleme görülmektedir. Harezmî (780–835) sıfırı matematiğe dâhil etmektedir. Razi (854–923) çiçek ve kızamık hastalıklarının tedavisini yapmaktadır.

Pragmatistler, fayda sağlayan bilgi doğrudur derler.

Sezgicilik (intuitionism) sezgiden kaynaklanması üzerinde durur.

Pozitivistler deneye dayanan bilgi doğrudur demektedir.

Fenomenoloji (phenomenology) görüntüleri (phenomenon) dile getiren bilgi doğrudur demektedir.

Ontoloji: Var olanı yalnızca var olması açısından inceleyen felsefe disiplinidir.

2.2. Bilgi Yönetimi

İyi bir bilgi yönetimi tanımı bilgi elde etme, depolama ve entelektüel değerlerle birlikte ele alınmalıdır. Bilgi yönetimi bir örgütten insan, teknoloji, süreç ve örgütsel yapısını yeniden kullanmak ‘yenilemek’ amacıyla belirgin sistematik bir koordinasyonudur. Bu koordinasyon bilgi üretme, paylaşma yanında öğrenilen değerli dersler ve en iyi pratiklerle beslenir. Yöneticiler en büyük değerlerinin

çalışanlarında bulunan bilgi olduğunu söylemektedir. Ancak bunları nasıl kullanacakları hakkında tam bilgimiz yoktur. Örgütte emeklilik, sermaye devri ve rekabet gibi riskler oluşabilir. Seçici ve değer esaslı bilgi yönetimi birey, grup ve örgüt düzeylerine sahip olmalıdır.

Entelektüel değerleri açıklama ve sonra miras kalan malzemenin üretim, depolama ve ilerde kolay şekilde kullanma imkânları sağlamalıdır. Soyut haklar bireyden bireye akmalı ve orgüte geri dönmelidir. Bilgi yönetimi çabalarının çoğu bilgi elde etme, sınıflama ve paylaşma ile ilgilidir.

Bilgi yönetimi yükümlülüğüne giren bir örgütün hedefleri hakkında yaygın uzlaşma bulunmaktadır. Bilgi yönetiminin amacı orgüte avantaj sağlayacak şekilde bilgi yükseltici olmalıdır.

Bilgi yönetimi şu konularda çalışma sağlamaktadır:

1. Başarılı elemanların emekli olması durumundan yerine düşünülen elemanın geçişinin kolaylaştırılması
2. Ortak hafıza kaybının azaltılması
3. Kritik kaynak ve bilgi alanlarının belirlenmesi
4. Yöntemlerin takım çantasını kurmak, bireyler gruplar ve örgüt tarafından kullanılması ile ilgili potansiyel kayıpların azaltılması

Bilgi yönetiminin çok disiplinli bir alan olduğundan çok sayıda tanımı yapılmıştır (Uriarte, 2008). Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi'ne göre bilgi yönetimi şirketleri rekabetçi yapma amacıyla bilgiyi tanımk, belgelemek ve etkilemek için stratejiler ve süreçlerle eşdeğerdir (Dave ve Koskela, 2008). Bilgi yönetimi iş faaliyetleri açısından strateji, politika ve pratiği örgütün tam düzeylerinde entelektüel ve örtülü bilgi sonuçlarıyla yansıtır (Barclay ve Murray).

Bilgi yönetimi teşebbüs, entelektüel değerlerin oluşumu, örgütlenmesi, ulaşımı ve kullanılması için tümleşik yaklaşımıdır (Grey).

Bilgi birey, örgüt ve toplum için akılç davranışı mümkün kılan tek etkendir.

Bilgi yönetimi hangi enformasyonun bilgiye dönüşüp kullanılabileceği ile ilgili bir kavramdır. Verimli ve etkin karar vermek için enformasyonun gerek duyan insana tam zamanında sağlanması ile ilgili sistematik bir yaklaşımdır (Wiig, 1994).

Wiig'e göre bilgi günlük hayatı her alanda öneme sahiptir. Bilgi varlıklarını uygulama, yerleştirme, koruma ve kullanma ile ilgili olarak birey ve örgüt için görevlidir. Bilgi ile ilgili süreçlerde oluşturma, yapma, derleme, örgütleme, dönüşüm, transfer, biriktirme, uygulama ve koruma için dikkatli ve açık biçimde bilgi yönetilmelidir (Wiig, 1995). Tarihte bilgi en azında açık bilgi daima yönetilmiştir. Etkin ve aktif bilgi yönetimi, yeni perspektif ve teknikler gerektirir ve örgütün tüm yüzlerine temas eder. Bilgi yönetimi, strateji, araç ve tekniklerin şaşırtıcı bir karışımıdır. Hikâye anlatma akıl hocası, hatalardan ders çıkarma, eğitim, yapay zekâ uygulamaları hep geleneklerdir. Bilgi yönetimi bilgi esaslı sistem tasarımindan tekniklerin karışımını kullanır. Bu durum bilgi yönetimi tanımını hem kolay hem de zor kılar. Dar anlamda da bilgi yönetimi örgütsel know-how yayan enformasyon teknolojisi sistemidir. Gerçekte bilgi yönetimi bunlardan daha

fazlasını içerir. Uzlaşma olan az sayıdaki alanlardan biri bilgi yönetiminin çok disiplinli bir alan oluşudur (Wiig 1997).

Bilgi yönetiminin çok disiplinli yapısında şunlar bulunmaktadır:

1. Antropoloji
2. Sosyoloji
3. Örgütsel Bilim
4. Bilişim bilimi
5. Dil ve hesaplamalı dil (computational)
6. Eğitim ve beceri
7. Hikâye anlatma ve iletişim çabaları
8. Katılımcı teknolojiler; bilgisayar destekli katılımcı çalışma, intranet portal, extranet portal ve diğer web teknolojileri
9. Enformasyon teknolojileri, bilgi tabanlı sistemler, belge sistemleri, veri tabanı teknolojileri
10. Enformasyon ve kütüphanecilik bilimi
11. Teknik rapor yazma ve gazetecilik

Bilgi yönetiminin uygun biçimde açıklanabilmesi için üç konu bulunduğu belirtilmektedir: Kütüphane ve enformasyon bilimleri, iş yönetimi ve örgüt teorisi (Davenport ve Cronin, 2000). Bilgi yönetimine katkıda bulunan bazı disiplinler Şekil 1 de gösterilmektedir (Wiig, 1997, Zaim,).



Şekil 1. Bilgi Yönetiminin Disiplinler arası Doğası

Bilgi yönetiminin çok disiplinli yapısı, iki kenarı keskin bir kılıç gibidir. Bir yandan hemen herkes anlama ve uygulama için bilgi yönetiminde tanındık bir temel bulur. Bir gazeteci kendi becerisini kolayca adapte edebilir. Uzmanlardan bilgi elde edebilir ve yeniden biçimlendirip, örgütsel hikâyelere dönüştürebilir ve ortak hafızada depolayabilir.

Teknik veri tabanı geçmişi olan biri kendi becerisini ilerletebilir. Tasarımını ilerletmek için bilgisini örgütün hafızasında saklayabilir. Bununla birlikte bilgi

yönetimi aşılması gereken bazı sorunlara sahiptir. Şüpheciler bir iddiaya göre bilgi yönetimi kendine has tek bir gövdesi bulunan bir disiplin değildir. Bilgi yönetimi tamamen enformasyon yönetimidir. Bazıları ‘bilgi yönetimi anlamsızdır ve iyi iş pratiklerinden ibarettir’ der. Bilgi yönetiminin bir disiplin olduğu ve diğerlerinden farklı bulunduğu hangi yorumları gerektirmektedir?

Verileri enformasyon ve bilgiden ayırmak popüler örnekler vardır (Dalkır, 2011):

Veri: Doğrudan gözlenehilir veya açıklanabilir içerikdir. Örneğin bu gün gösterimde olan filmlerin yeri ve saatı verilerdir.

Enformasyon: Analiz edilmiş verileri temsil eden içerikdir. Saat 17'den önce işten ayrılamam. Saat 19'da gidebileceğim okula yakın sinemaları gösteren liste enformasyon sağlamaktadır.

Bilgi: Günün bu saatinde arabama park yeri bulmam zordur. Geçen gittiğimde sinirlerimin bozulduğunu, jeneriği kaçıracagım diye sıkıntıya girdiğimi hatırlıyorum. Bu yüzden banliyö trenini kullanacağım. Hangi filme gidelim diye önce arkadaşımı sormalıyım, Çünkü o her filmi beğenmiyor. Benim için fark etmez. İşte bunlar bilgidir.

Bilgi yönetimi bilginin tüm şekillerini kullanma yeteneğine sahip olmakla enformasyon yönetiminden ayrılmaktadır.

Bilgi örtülü bilgi (tacit knowledge) ve açık bilgi (explicit knowledge) olarak iki türde ayrılmaktadır. Örtülü bilgiyi söyle, yazıyla ya da çizimle anlatmak zordur. Açık bilgi yazı ve görüntü gibi şekillerde ifade edilebilir. Örtülü bilgi bilenin kafasında kalırken açık bilgi fikri ve sınıâhaklar şeklinde ve iletişim araçlarında bulunabilir. Örtülü bilgi, birinin aklında kolayca yer bulurken başka birinin dışsallaştırması zor olabilir. Yüzme ve bisiklete binmek örtülü bilgiye örnek olarak gösterilmektedir.

Örtülü bilginin özellikleri aşağıda verilmektedir.

—Yeni ve istisnai durumlara uyarlanabilme yeteneği var.

—Uzmanlık, know-how, know-why, care-why yeteneği var.

—Birlikte çalışma, bir görüşü paylaşma, bir kültüre iletme yeteneği var.

—Yüz yüze, teke tek esasına göre deneyim bilsisinin transferi çalıştırıcı veya akıl hocaları tarafından yapılır.

Açık bilginin özellikleri aşağıda verilmektedir.

—Tüm örgüte yayma, yeniden üretme, ulaşma ve yeniden uygulama yeteneği var.

—Öğretme ve eğitme yeteneği var.

—Örgütleme, sistematikleştirme; bir görüşü görev talimatına çevirme, operasyonel talimata çevirme yeteneği var.

—Bilgi transferi ürünler, hizmetler ve belgelenmiş süreçlerle yapılır (Zaim, 2005, Uriarte, 2008).

Örtülü bilgi daha çok değerli olma eğilimindedir. Kavramların hikâye gibi açıklanması, daha çok zorluk içermesi ve daha değerli olması bir paradoks oluşturur. Diğer bir bakış açısıyla açık bilgi nihai ürünü temsil etme eğilimindedir. Örtülü bilgi; nihai ürünü üretmek için gerekli know-how veya tüm süreçlerdir.

Bilgi yönetiminin örtülü bilgiye daha çok açık bilgiye veya somut biçimde dönüştürüp genellikle intranet ve bilgi portalında depolama veya arşivlemek üzerine

odaklandığını söylemek yaygın bir yanlıştır. Bu yaklaşım “sen yap sonra çalışanlar onu kullanırlar” bekentisi olarak özetlenebilir.

Örgütteki somut bilgi dökümünün belge ve dijital kaynakların artmaması yani çalışanların bu yeni kaynağı kullanmaması üst yöneticiyi şaşırtır. Gerçekte bilgi yönetimi daha kapsamlıdır, örgütSEL bilgi ve know-how'ın zamanla birikmesinin değerini yükseltir. Bu yaklaşım bütünsel ve kullanıcı merkezlidir ve var olan belgelerin denetlenmesi ile değil birey, grup ve bütün olarak örgüt yararına bilgi paylaşımının nasıl iyileştirileceğini anlamakla başlar. Başarılı bilgi paylaşma örnekleri toplanır ve alınan dersler şeklinde belgeye dönüştürülür. En iyi pratikler örgüt hikâyeleri özü olarak biçimlendirilir.

3. Bilgi Yönetiminin Tarihçesi

Bilgi yönetimi ifadesi 1980'lerin sonunda popüler olarak kullanılmaya başlandı. Kütüphaneci, öğretmen, yazar, felsefeciler aslında aynı teknikleri uzun zamandır kullanmaktadır. 1938'de Wells, bilgi yönetimi terimini kullanmadan görüşünü dünya beyni (world brain) olarak ifade etti. Dünya beyni bir evrensel örgüt, bilgi ve fikirleri netleştirmeyi temsil edebilir. Ancak Wells www (world wide web) nin ütopik olduğunu söyledi. Drucker 1960 larda bilgi işçisi (knowledge worker) terimini kullandı. Senge 1990da learning organization (öğrenme örgütü) terimini kullandı. Borton-Leonard tarafından 1995 te Chaparral Steel'in vaka çalışması bilgi yönetimi başarı hikâyesi olarak belge haline getirdiler. Çelik cürüfların cimento imalatında ham madde olarak kullanılması çevreyi koruma için iyi bir adımdı. Nonako ve Takeuchi bilginin örgütlerde üretimi, kullanımı, yayılması üzerine çalıştilar (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Davenport ve Prusak veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farkları açıkladı (Davenport ve Prusak, 1998). Böylece bilgilerin yenilikçilik yayılması için nasıl katkıda bulunulacağını araştırdılar. Entelektüel sermayenin ölçülmesi, yeniden örgütlenme, rekabetçi değer olarak örgüt bilgisinin geliştirilmesi konularında Norton ve Kaplan gibi birçokları gibi çalıştılar.

APQC başkanı O'Dell şu konularda yoğunlaştı:

1. İş stratejisi olarak bilgi yönetimi
2. Bilgi transferi ve en iyi pratikler
3. Müşteri odaklı bilgi
4. Bilgi için personel sorumluluğu
5. Entelektüel varlık yönetimi
6. İnovasyon ve bilgi oluşturma

Bilgi yönetiminin kilometre taşıları aşağıda verilmektedir.

1850 lerde taşıma teknolojisi görüldü. 1950 de bilgisayarla otomasyon başladı. 1980 lerde görselleştirme ve sanallaştırma faaliyetleri başladı. DEC (Digital Equipment Corporation) kuruldu. XCON uzman sistemi gerçekleştirildi. 1986'te Wiig ilk bilgi yönetimi kavramını Birleşmiş Milletler bünyesine kattı. 1991 de Wiig, bilgi yönetiminin temellerini attı (Wiig, 1995, 1997 ve 2000). İlk bilgi yönetimi kitabı Wiig tarafından 1993 yılında yazıldı.

ABD de Savunma Bakanlığı soğuk savaş sırasında ARPA (Advanced Research Project Agency) tarafından ARPANET kuruldu. Bilim ve araştırma ile uğraşanlara daha kolay iletişim ve veri değişimi imkânları sağladı. Düğüm noktaları (nodes) internet ve www ya transfer edildi. Sadece 4 bilgisayar ve 10 işçi buna bağlandı. 1994 Kaplan ve Norton tarafından Dengeli Sonuç Kartı (BSC) kullanıldı. 2000 li yıllarda üniversitelerde ilk bilgi yönetimi dersleri verilmeye başlandı (Dalkir, 2011).

4. MAL VARLIKLARINDAN BİLGİ VARLIKLARINA GEÇİŞ

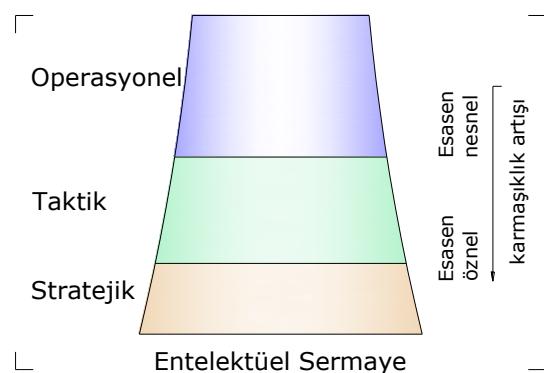
Eski bir havayolu şirketinde duran mal varlığı envanterinde bulunan uçaklardı, bugün ise en önemli mal varlığı ABD merkezli bilgisayarlı rezervasyon sistemi olan SABRE rezervasyon sistemi yazılımdır (Zenon, 2002). Sadece yolcuların lojistik yönetimi değil aynı zamanda bir koltuk için verimli yönetim sistemi uygulamaktadır. SABRE nin sahibi American Airlines ve APOLLO nun sahibi United Airlines şirketidir (Bilgisayarlı rezervasyon sistemi (CRS) hava ulaşımında enformasyon depolamak ve kullanmak için geliştirilmiştir. Sonradan uçak firmaları tarafından Küresel Dağıtım Sistemi (Global Distribution System, GDS) oluşturuldu. Ana sistemlerden bir kısmı Tablo1 de verilmektedir.

Tablo 1. Bazı havayolu rezervasyon yazılım sistemleri.

Adı	Kurucular	Kullanıcılar	ABD pazar payı, %
Amadeus	Air France Iberia Lufthansa SAS	Online seyahat acenteleri, Anyfares, Cheap Oair, ebookers, Expedia Flights, Opodo, Jetabroad, 500 havayolu web sitesi 120 havayolu web sitesi 195 ülkede 99000 seyahat acentesi 34000 havayolu satış bürosu	49,2
SABRE	American Airlines Jetblue Airways Midwest Airlines Frontier US Airways Westjet	Travelocity, zuji, Lastminute.com, Travel Guru, Priceline 800 havayolu tarifesi 380 havayolu şirketi için rezervasyon ve alışveriş imkanı. 100 ülkede 55000 seyahat acentesi, 88000 otel.	44,7

Yönetim sisteminin verimli olması için bir optimizasyon programına ihtiyaç vardır. Koltukların mesafeye göre bilet satış fiyatı, satılan koltuk sayısı, hangi pilotun nereye varacağı göz önüne alınır.

İmalat sektöründe benzer şekilde envanter sistemi gibi maddi olmayan varlıklar hızlı bir şekilde daha çok değer sağlar. Bunlar entelektüel mal örnekleridir. Bir kurumda stratejik, taktik ve operasyonel düzeyde entelektüel sermaye vardır (Şekil 2). Stratejik düzeyde politik müzakereler vardır. Operasyonel düzeyde teknik entegrasyon bulunur.



Şekil 2. Entelektüel sermaye düzeyleri.

Entelektüel sermaye (Alcaniz vd. 2012) ile ilgili şu örnekler verilebilir:

1. Uzmanlık, yüksek performans için gerekli deneyimdir.
2. Yetenek, yeterlilikleri birleştirmek ve uygulamak için gerekli deneyimdir.
3. Teknoloji, belirli fiziksel sonuçları gerçekleştirmek için gerekli takım ve yöntemlerdir.

Çekirdek yetkinlik taktik düzeyde bulunur, kurum bununla nasıl daha iyi yapacağını bilir ve rekabetçi üstünlük kazanır. Bir süreç, özel türde bilgi, özel uzmanlık örnek olarak verilebilir.

Yetenek, daha yüksek, stratejik düzeyde bulunur. Bireysel know-how daha iyi yapmayı sağlar ve uygun koşullarda kurumsal rekabet gücünü artırabilir. Yetenekler potansiyel çekirdek yetkinliklerdir. Çok değerli yeteneklerin çalışanlar arasında az veya çok paylaşılması kurumun zarar görmesini öner.

Bilgi yönetimi Wiig tarafından üç açıdan incelenmektedir:

1. **İş Perspektifi:** Niçin, nerede, ne miktarda bilgiyi kurum stoklayacak stratejiler, ürünler ve hizmetler bilgiyle ilgili bakış açısından incelenir.
2. **Yönetim Perspektifi:** İstenen iş stratejileri ve konularında başarılı olmak için bilgiyle ilgili belirleme, örgütleme, kolaylaştırma ve gözetleme üzerine odaklanmalıdır.
3. **Deneyim Perspektifi:** Açık bilgiyle ilgili iş ve görevlerde uzmanlığa yoğunlaşmalıdır.

İş perspektifi, bilgi yönetiminin stratejik tabiatına kolayca haritalanabilir. Yönetim perspektifi taktik katmana paraleldir. Deneyim perspektifi operasyonel düzeye eşleşebilir.

4.1. Kavram Analizi Tekniği

Kavram analizi felsefe ve eğitim gibi sosyal bilimlerde çok karmaşık terimleri tanım ve tasvir üretmek için formül üretmede kullanılan belirli bir tekniktir. Bilgi yönetiminde kavram analizi yaklaşımı için tam bir görüş birliği yoktur. Çünkü bilgi gibi bir sözcüğün sубjektif olması gereklilikterdir. Yorumlarından söz edilmez.

Kavram analizi yaklaşımı verilen bir kavramın üç önemli boyutunda uzlaşma sağlamak için vardır:

1. Tanım, görüş veya görev ifadesinde anahtar niteliklerin listesi
2. Örnekleri açıklayan bir liste
3. Örnek olmayanları açıklayan bir liste

Bu yaklaşım özellikle entelektüel sermaye gibi çok disiplinli alanları birbirine bağlamakta yararlıdır. Örneğin: bilgi-enformasyon, belge yönetimi-bilgi yönetimi, somut varlık-soyut varlık gibi kategorilerde içinde sınıflama için net bir kriter geliştirilebilir. Ayrıca ontolojiler içinde çekirdek yetkinlikler tanımından bilgi, know-how ve know-why tanımından örgütün entelektüel sermayesine değerli katkılar sağlanır.

Çekirdek yetkinlik (core competency), örgütte rekabetçi avantaj sağlayan beceriler setidir. Örgütün kritik iş misyonunu ortaya çıkarmak için gereklidir.

Kavram analizi süreçteki bir kelimenin tanımından görsel harita çıkarılmasında kullanılabilir. Bu teknik felsefeden ve eğitim biliminden türetilmiştir. Demokrasi ve/veya din gibi değer yüklü karmaşık terimleri tanımlamak için kullanılır.

Kavram analizi bir kavramı derinden anlamak için yardımcı olan grafik yaklaşımıdır. Kavram analizi süreçteki bir kelimenin tanımından görsel harita çıkarılmasında kullanılabilir. Bu terim felsefeden alınmıştır ve demokrasi veya din gibi değer yüklü (value-laden) bulunan karmaşık terimleri tanımlamak için kullanılabilir.

Kavramı oluşturabilmek için üç adımı izlenir. Kavramla ilgili anahtar nitelikler, örnekler ve örnek olmayanlar belirtilir. Bir kavram analizi örneği Tablo 2 de verilmektedir (Dalkır, 2011).

Tablo 2. Kavram analizi örneği.

	Rezervasyon	Kiralama	Sürme	Binme
Otel	x	x		
Otomobil	x	x	x	
Bisiklet	x	x		x

Bilgi yönetimin anahtar nitelikleri aşağıda verilmektedir (Cronin ve Davenport, 2000, Ruggles ve Holtshouse, Becerra-Fernandez vd. 2004, Zaim, Dalkır, 2011).

1. Yeni bilgi üretmek
2. Dış kaynaklardan değerli bilgiye ulaşmak
3. Karar vermede ulaşılabilir bilgiyi kullanmak
4. Süreç, ürün ve/veya hizmet için bilgi bağlantısına eklenmek
5. Bilgiyi belge, veri tabanı ve yazılımla temsil etmek
6. Kültür ve ödüllerle bilginin gelişmesini kolaylaştırmak
7. Mevcut bilgiyi örgütün diğer kısımlarına transfer etmek
8. Bilgi varlık değerinin ve/veya bilgi yönetiminin etki değerini ölçmek.

Bilgi yönetimini anahtar nitelikleri şunları içerir (Zaim, 2005):

1. Örtülü bilgi genellikle bireylerin içinde olan bilgidir. Örtülü bilginin uzmanlık, know how ve meslek sırrı gibi dolaşması zordur.
2. Katma değer fikri vardır.
3. Uygulama fikri vardır.

Her örgüt kavram analizinin kendi örgüt içeriğinde ne olduğunu anlamak ister. Bir katılımcı için iyi örnek olan bir diğeri için iyi olmayabilir. Tüm grup örnek-örnek olmayan çiftini tartışarak bilgi yönetimi niteliğini belirleyebilir. Grup elemanları anahtar bilgi yönetimi niteliklerine sahip olduğunda bilgi yönetimi kavramı formüle edilir. Örgüt için bilgi yönetimi aşağıdakileri içerebilir:

1. Örtülü ve açık bilgi
2. Bilgi varlıklarının değerini ölçmek
3. Bilgi varlıklarının yönetimi için bir süreç oluşturmak.

4.2. Temel Enformasyon Birimleri

MIT Lincoln laboratuvarında TX-2 üzerinde çalışan Olsen ve Anderson tarafından 1957 yılında DEC (Digital Equipment Corporation) kuruldu. AR&D (American Research and Development Corporation) bu şirkete 70 000 \$ sermaye verdi. Sonra gelişen değerlenen şirketi 450 milyon \$ a sattılar. 1980 lerde DEC tarafından VT 180 inşa edildi. 1992 de Olsen yerine Palmer CEO olarak geçti. TX-2 transistor esaslı bilgisayardır. 64 K 36 bit lik kelime çekirdek hafızaya sahipti. O zaman için çok büyük bir hafıza idi. 36 bit 6 karakter demektir. Burada bit bir cihaz aracılığı ile depolanan enformasyon miktarıdır.

Bilgileri depolamak için gerekli yerler temel enformasyon birimleri ile ifade edilmektedir. Bir elektronik devrenin sahip olabileceği 2 temel durum vardır: Elektrik var veya yok. Bu iki durum en kolay tespit edilip işlenebilecek yapıdadır. Elektrik yoksa mantıksal 0 ve varsa mantıksal 1 değeriyle ifade edilir. Mantıksal denir çünkü 0 ve 1 değerleri voltajları değil voltajlara yüklenen anlamları göstermektedir. Bilgisayar ortamında 0 volt değerinin mantıksal 0 değerini, devreyi beslemekte kullanılan voltaj mesela 5 volt değerinin ise mantıksal 1 değerini göstermesi beklenir. Fakat hassas olarak 0 V veya 5 V üreten devreler kurmak

zordur. Ne de olsa burası gerçek dünyadır, matematik dünyası değildir daima tolerans bulunmalıdır. Bu yüzden mantıksal 0 ve 1 için voltaj değerleri yerine voltaj aralığı belirlenmiştir. Buna ek olarak bir devreden çıkan elektrik sinyali, diğer devreye girene kadar gideceği yol boyunca etraftan gelecek ve voltaj değerini değiştirebilecek gürültüye maruz kalacaktır. Bu yüzden girdi ve çıktı sinyalleri için voltaj aralığı farklı olacaktır. İlk çıkan Intel 8086 işlemci için 1/0 değerlerini gösterir voltaj aralıkları Tablo 3 te verilmektedir. Günümüzde mantıksal 1 değeri 1,5 V değerine kadar indirilmiştir. CPU da artan transistor sayısıyla ısınma problemi böylece azaltılmaktadır.

Tablo 3. Voltaj aralıkları.

Mantıksal değer	Çıktı sinyali, V	Girdi sinyali, V
1	2,4-5	2-5
0	0-0,45	0-0,8

Bilgisayarda neden 2 yerine 10 lu sayı sistemi kullanılmaz? Onlu sistemde bir hücrede daha çok veri saklanabilirdi. Mevcut sistemde 7 sayısı için 3 depolama hücresi/bit (111) gereklidir onlu sistemde bir depolama hücresi (7) gereklidir. İlk bilgisayarlardan ENIAC onlu sistemle çalışıyordu. Burada sinyallerin çevreden gelen etkilerle bozulma ihtimali rol oynamaktadır. Bu gün için bu böyledir.

Gerçek dünya verisini bir yöntemle 1 ve 0 şeklinde ifade ederiz. Buna kodlama (encoding) denir. Saklanan bu 1 ve 0ların tekrar gerçek dünya verisine dönüştürmek için de bir yöntem geliştirilmiştir. Buna çözümleme (decoding) denir. Bilgisayarda bit sadece iki değer alabilen değişken veya hesaplanan miktardır. Bu iki değer genellikle ikili dijital olarak yorumlanır ve Arap rakamları ile gösterilir.

Sayısal dijitler olarak 0 ve 1 ile gösterilir.

Mantıksal değer olarak doğru yanılış veya evet/hayır ile gösterilir.

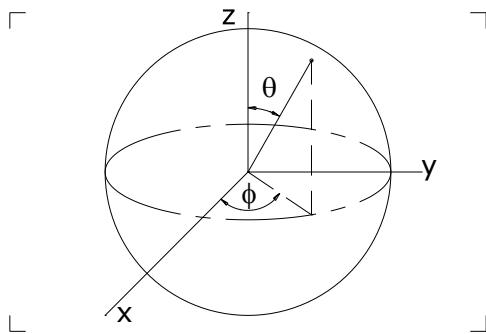
Cebirsel işaretler olarak +/- ile gösterilir.

Aktivasyon durumu olarak açık/kapalı gibi yorumlanır.

Temel enformasyon birimleri aşağıda verilmektedir:

1. bit: 2 tabanlı enformasyon birimidir.
2. nat: e tabanlı enformasyon birimidir.
3. ban: 10 tabanlı enformasyon birimidir.
4. qubit: quantum enformasyon birimidir.

Kuantum süperpozisyonu kuantum mekaniğinin temel kanunudur. Bloch küresi qubit tasvirini için Şekil 3 te verilmektedir.



Şekil 3. Bloch küresi ile qubit temel enformasyon biriminin tasviri

Burada bit 0 veya 1 değerini alır. Kuantum yani qubit ise 0, 1 ve ayrıca süperpozisyon değerini alır.

Olasılık teorisinde her mümkün olan olay 0 ile 1 arasında bir reel sayıya sahiptir. Bu olayın şansını verir. Bağımsız iki olayın birlikte olma olasılığını bilmek istersek; örneğin yağmur yağma olasılığı 0,3 şansa sahip, borsada fiyatların yükselme olasılığı 0,6 şansa sahip ise bu ikisinin birlikte ortaya çıkma şansı 0,18 dir.

Burada bit bilgisayar ve iletişimde temel enformasyon birimindir ve bir cihaz aracılığıyla depolanan enformasyon miktarını gösterir. İki farklı voltaj veya akım düzeyi olabilir veya iki farklı ışık şiddeti düzeyi veya iki farklı magnetizasyon veya polarizasyon yönü olabilir.

Enformasyonda bit küçük olduğundan bunun katları kullanılmaktadır (Tablo 4).

Tablo 4. SI de desimal önekler.

	Standart		İkili		
	Kilo	kbit	10^3	Kibit	2^{10}
Mega	Mbit		10^6	Mibit	2^{20}
Giga	Gbit		10^9	Gibit	2^{30}
Tera	Tbit		10^{12}	Tibit	2^{40}
Peta	Pbit		10^{15}	Pibit	2^{50}
Exa	Ebit		10^{18}	Eibit	2^{60}
Zetta	Zbit		10^{21}	Zibit	2^{70}
Yotta	Ybit		10^{24}	Yibit	2^{80}

SI (Sisteme International) de 1000 için k ve IEC (International Electrotechnical Comission) de $2^{10}=1024$ için Ki kullanılır. Benzer şekilde 1000^2 için M ve 1024^2 için Mi kullanılır. SI ile IEC arasındaki fark yüksek değerlerde artmaktadır. Bilginin depolanmasında teknik bakımdan sınırlar az olsa da bilginin geri çağrılmamasında sorun vardır. Gereksiz veya zamanla kullanımı azalan bilginin depolanın çıkarılması ve uygun ortamlarda saklanması gereklidir.

5. SONUÇ

Bilgi yönetimi şirketleri rekabetçi yapma amacıyla bilgiyi tanımak, belgelemek ve etkilemek için stratejiler ve süreçlerle eşdeğerdir.

Bilgi toplumuna geçerken e-devlet kavramı önem kazanmaktadır. ABD, Japonya, Avrupa Birliği e-devlet uygulamasına geçmekte hızlı davrandılar. Singapur'da 150 den fazla kamu hizmetinin elektronik ortamda vatandaşın sunulduğu bilinmektedir. 1965 yılında endüstrileşmiş ülkelerde işçilerin yarısı doğrudan veya dolaylı olarak imalat sektöründe bulunuyordu. Günümüzde bu oran %20'ye düşmüştür.

Bilgi yönetimi örgütün bilgi temelinin tam kullanılmasını, bireysel beceri, uzmanlık, düşünce, yenilik ve daha verimli ve etkin bir örgüt için bu tavsiyeleri birleştiren sistematik bir yaklaşımı temsil etmektedir. CEO lar mevcut bilginin ancak %20 kadarını kullanıldıklarını belirtmektedir.

İyi bir bilgi yönetimi tanımı bilgi elde etme, depolama ve entelektüel değerlerle birlikte ele alınmalıdır. Bilgi yönetimi bir örgütten insan, teknoloji, süreç ve örgütSEL yapısını yeniden kullanmak ‘yenilemek’ amacıyla belirgin sistematik bir koordinasyonudur.

Eski bir havayolu şirketinde duran mal varlığı envanterinde bulunan uçakları, bugün ise rezervasyon sistemi yazılımdır.

Çekirdek yetkinlik taktik düzeyde bulunur, kurum bununla nasıl daha iyi yapacağını bilir ve rekabetçi üstünlük kazanır. Bir süreç, özel türde bilgi, özel uzmanlık örnek olarak verilebilir.

Yetenek, daha yüksek, stratejik düzeyde bulunur. Bireysel know-how daha iyi yapmayı sağlar ve uygun koşullarda kurumsal rekabet gücünü artırabilir. Yetenekler potansiyel çekirdek yetkinliklerdir.

7. KAYNAKLAR

Alcaniz, L., Gomez-Bezares, F. and Roslender, R. (2012), Therotical perspectives on intellectual capital: A backward look and a proposal for going forward, Accounting Forum, 35:104-117.

Awad, E. M. and Ghaziri, H. M. (2008), Knowledge Management. Pearson Education, 2nd impression, Dorling Kindersley, Delhi (India).

Becerra-Fernandez, I., Gonzales, A. and Sabherwal, R. (2004), Knowledge Management and KM Software Package. Prentice Hall, New Jersey.

Cronin, B., Davenport, E. (2000). Knowledge management in higher education. In: Bernbaum, G. (Ed.) *Knowledge management and the Information Revolution, EDUCAUSE Leadership Strategies Series. Vol. 3*. San Franciso, CA: Josey-Bass Inc.

Dalkir, K. (2011), Knowledge Management in Theory and Practice. 2nd Ed., The MIT Press Cambridge, Massachusetts, London, England.

Dave, B. and Koskela, L., (2009), Collaborative knowledge management-A construction case study. *Automation in Construction*, 18(2009)894-902.

Davenport, E., and Cronin, B. (2000), Knowledge management: Semantic drift or conceptual shift? *J. Education for Library and Information Science* 41(4):294-306.

Davenport, T. and Prusak, L. (1998), Working Knowledge: How organizations Manage What They Know. Net Library Inc., Boulder.

Frestone, J. M. and McElroy, M. W. (2003), Key issues in the new knowledge management, Butterworth-Heinemann, Burlington.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York.

Uriarte, F. A., Jr. (2008), Introduction of Knowledge Management. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.

Wiig, K. (1994), Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations. Arlington, TX: Schema Press.

Wiig, K. (1995), Knowledge Management Methods: practical approaches to Managing Knowledge. Arlington, TX: Schema Press.

Wiig, K. (1997), Knowledge Management: Where did it come from and where will it go?, *J. Experts Systems With Applications*. Special Issue on Knowledge Management, 13(1):1-14.

Wiig, K. (2000), Application of Knowledge Management in Public Administration, Knowledge Research Institute, Inc., Arlington, Texas.

Zaim, H., (2005), Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi. İşaret Yayınları, İstanbul.

Zenon, (2002), Sabre Reservation Course (Revision 08), ZENON National Distribution Centre Ltd. P.O.Box 25326, 1308 Nicosia – Cyprus.